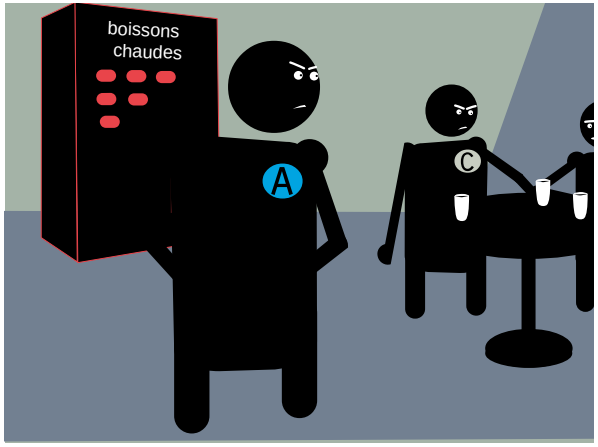
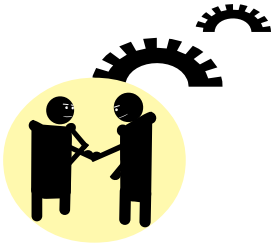
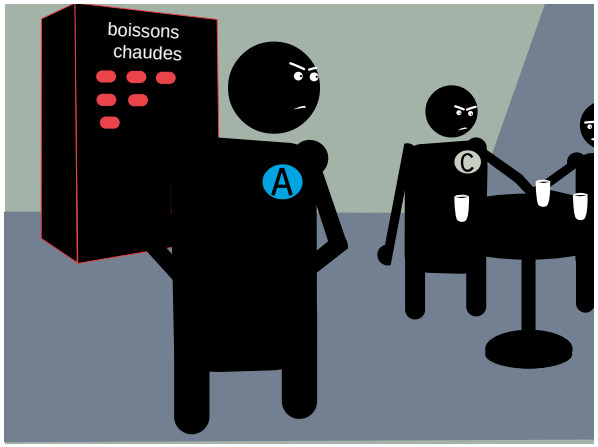


Comment se dire sans casse les choses qui fâchent ?





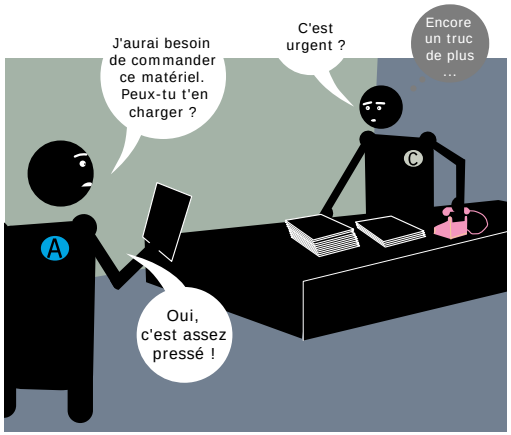
Impossible de vivre sans situations conflictuelles.
Il est inévitable qu'à un moment ou un autre le comportement d'autrui ne corresponde pas à mes attentes. Je le supporte jusqu'à un certain point. Quand mon seuil de tolérance est atteint, il faut que je fasse quelque chose.
Que faire et comment faire ?
Il faudrait qu'on puisse s'expliquer vraiment pour qu'ensuite les choses aillent mieux.
Pas si simple.
Par expérience, je sais que l'autre ne va pas forcémment bien accueillir ce que j'ai à lui dire. La pression risque de monter.
Si j'explose, les choses ne vont pas s'arranger. Vivre ensuite avec des tensions non résolues, est usant et trop pénible.
Si je ne fais rien, ça ne risque pas d'aller mieux non plus.

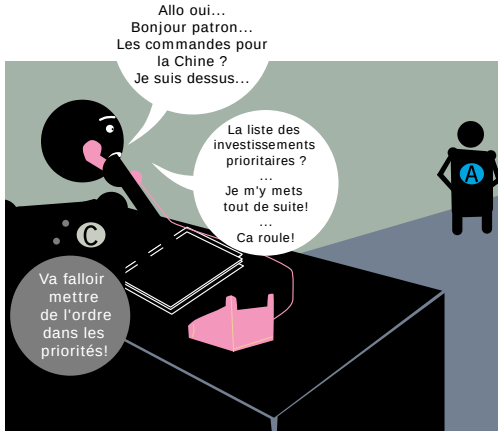
Je voudrais bien pouvoir dire les choses qui fâchent et qu'ensuite les chose s'arrangent.

L'objectif de cette brochure et de proposer des démarches en ce sens.

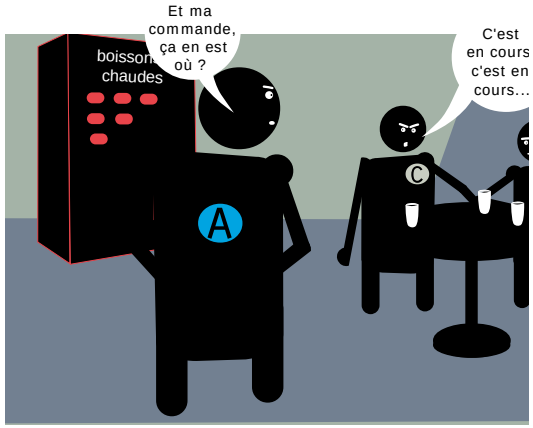
Pourquoi est-ce important ?
Nous ne pouvons pas demeurer dans le conflit. Nous avons besoin de vivre dans un bon climat relationnel avec les personnes que nous cotoyons dans notre activité quotidienne et avec lesquelles il nous faut collaborer. Le conflit augmente le stress.
En situation d'agression ou de stress élevé, nos capacités d'apprentissage sont bloquées, nos réflexes primaires refont surface, les apprentissages récents sont oubliés, la compétence diminue, la peur peut paralyser les initiatives et les échanges d'information, la colère peut devenir violence contre soi-même ou contre autrui.
C'est pourquoi les insécurités relationnelles doivent rester conjoncturelles et doivent être traitées rapidement. Cette nécessité bien comprise par tous est facteur de progrès.
La sécurité relationnelle ne veut pas dire absence de conflit ou masquage des problèmes mais assurance que les conflits peuvent être bien gérés par des démarches appropriées.
Les compétences dans le domaine relationnel, la capacité à prendre du recul, à s'adapter, à dialoguer au sujet des besoins pour s'organiser dans les tâches doivent permettre de maintenir le stress personnel et collectif au bon niveau : celui qui favorise la motivation et l'intelligence collective.

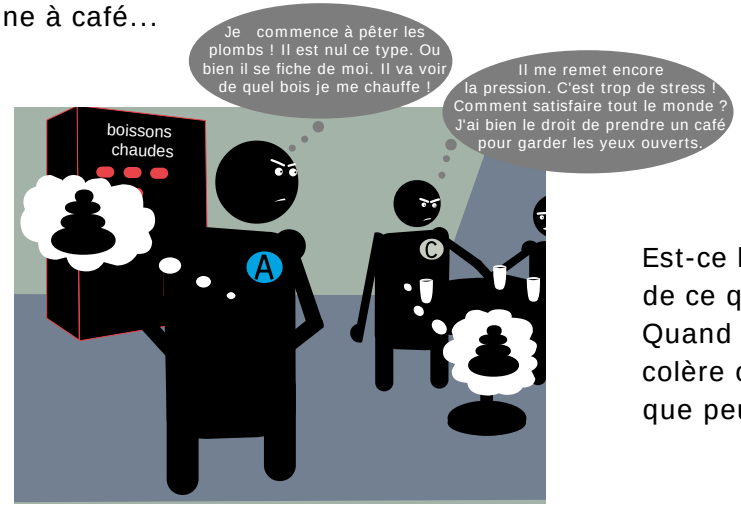
Partons d'une situation réelle, vécue en entreprise.
Alain a en charge un projet important pour lequel il a besoin de la collaboration de Claude. Celui-ci est surchargé de son côté et doit faire face à de multiples demandes...



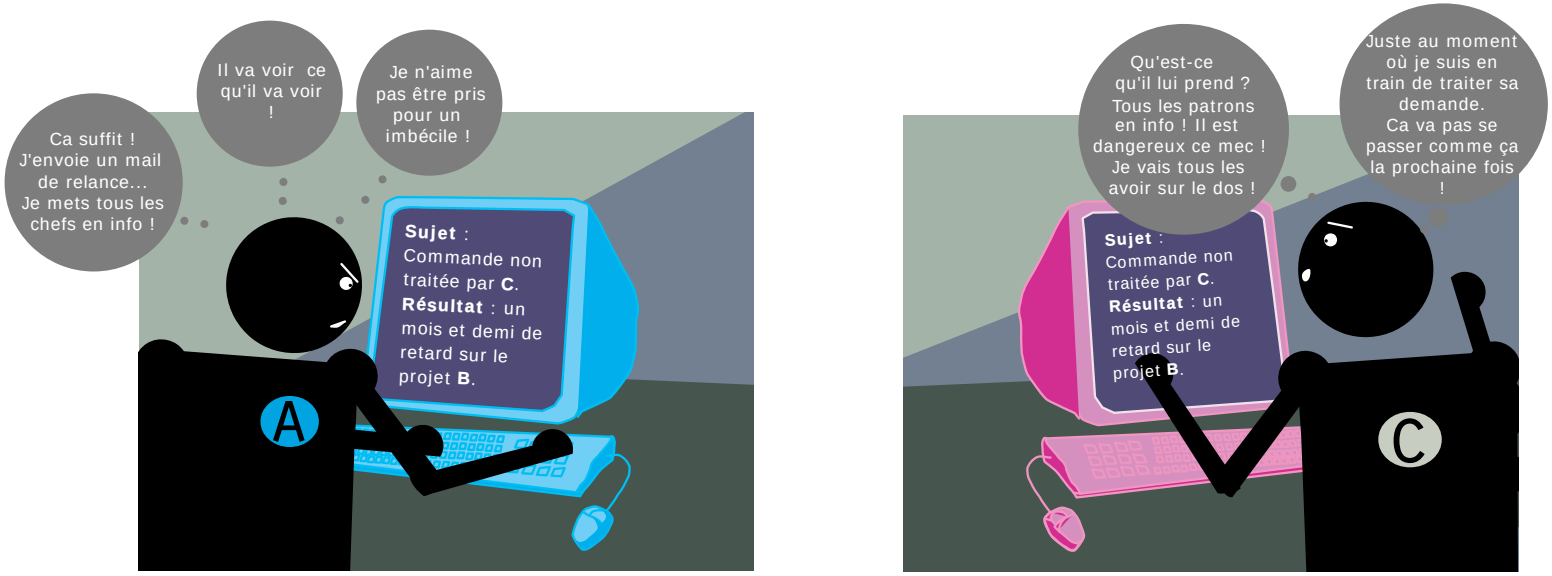

Allo oui... Bonjour patron... Les commandes pour la Chine ? Je suis dessus...
La liste des investissements prioritaires ? ... Je m'y mets tout de suite! ... Ca roule!
Va falloir mettre de l'ordre dans les priorités!
A
C

Le temps passe. Alain relance Claude trois fois de suite. Il l'assure qu'il s'occupe de son dossier, mais toujours rien en vue. Un jour, en passant devant la machine à café...



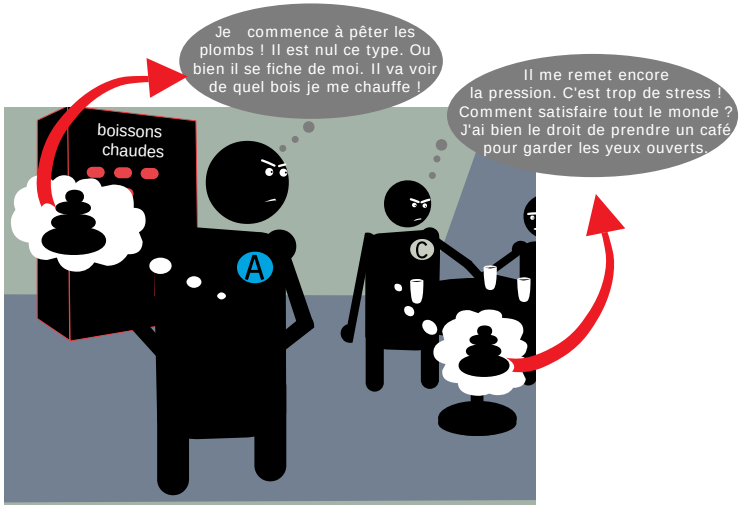

Je commence à pêter les plombs ! Il est nul ce type. Ou bien il se fiche de moi. Il va voir de quel bois je me chauffe !
Il me remet encore la pression. C'est trop de stress ! Comment satisfaire tout le monde ? J'ai bien le droit de prendre un café pour garder les yeux ouverts.
boissons chaudes
A
C

Est-ce le moment de parler de ce qui ne va pas ?
Quand l'impatience et la colère ont atteint ce niveau, que peut-il se passer ?


Ca suffit ! J'envoie un mail de relance... Je mets tous les chefs en info !
Il va voir ce qu'il va voir !
Je n'aime pas être pris pour un imbécile !
Sujet : Commande non traitée par C. Résultat : un mois et demi de retard sur le projet B.
A
Qu'est-ce qu'il lui prend ? Tous les patrons en info ! Il est dangereux ce mec ! Je vais tous les avoir sur le dos !
Juste au moment où je suis en train de traiter sa demande. Ca va pas se passer comme ça la prochaine fois !
Sujet : Commande non traitée par C. Résultat : un mois et demi de retard sur le projet B.
C

Nous n'avons pas de mal à imaginer le climat de la collaboration future entre ces deux personnes.
Leur prochaine rencontre à la machine à café peut ressembler à ça :

boissons chaudes
Toi, je te retiens avec ton mail incendiaire ! Tu me mets en cause devant tous les patrons, alors que j'allais traiter ta demande ! Mais pour qui tu te prends ?
A
C
Tu l'as cherché mon vieux ! Ca faisait plus d'un mois et demi que j'attendais une réponse de ta part. C'est la seule façon de faire avancer les choses. Tu es averti pour la prochaine fois !
Si tu crois que ça va se passer comme ça ! J'ai bien d'autres affaires à traiter que les tiennes et ce n'est pas à toi de me fixer mes priorités. La prochaine fois tu auras peut-être 3 mois de délais avec le soutien de ma hiérarchie. Et maintenant j'ai du travail. Salut !
boissons chaudes
A
C

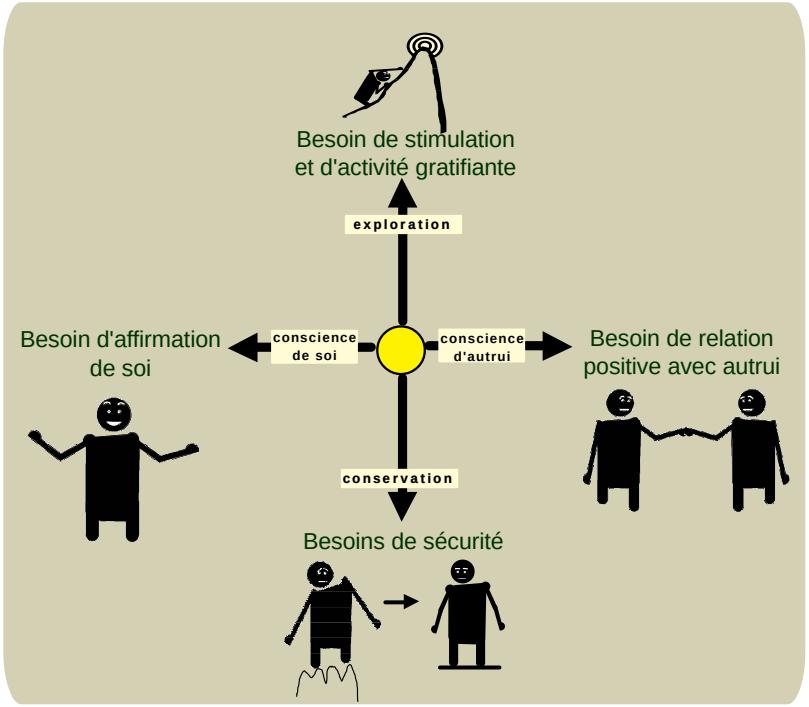

Je commence à pêter les plombs ! Il est nul ce type. Ou bien il se fiche de moi. Il va voir de quel bois je me chauffe !
Il me remet encore la pression. C'est trop de stress ! Comment satisfaire tout le monde ? J'ai bien le droit de prendre un café pour garder les yeux ouverts.
boissons chaudes
A
C

Rembobinons le film...

Alain et Claude sont dans une situation où l'un et l'autre éprouvent des émotions et sentiments pénibles (représentés par les boules noires sur le dessin).

Ces ressentis douloureux stimulent chez l'un et l'autre des cogitations diverses à travers lesquelles ils vont réagir à la situation.

Alain va adopter un comportement agressif. Claude va d'abord faire le gros dos puis réagir vivement à l'agression.



D'où viennent les émotions pénibles ?

De besoins fondamentaux non satisfaits.

Nos émotions sont les messagères de nos besoins.

Elles sont heureuses quand ils sont satisfaits et douloureuses quand ils ne le sont pas.

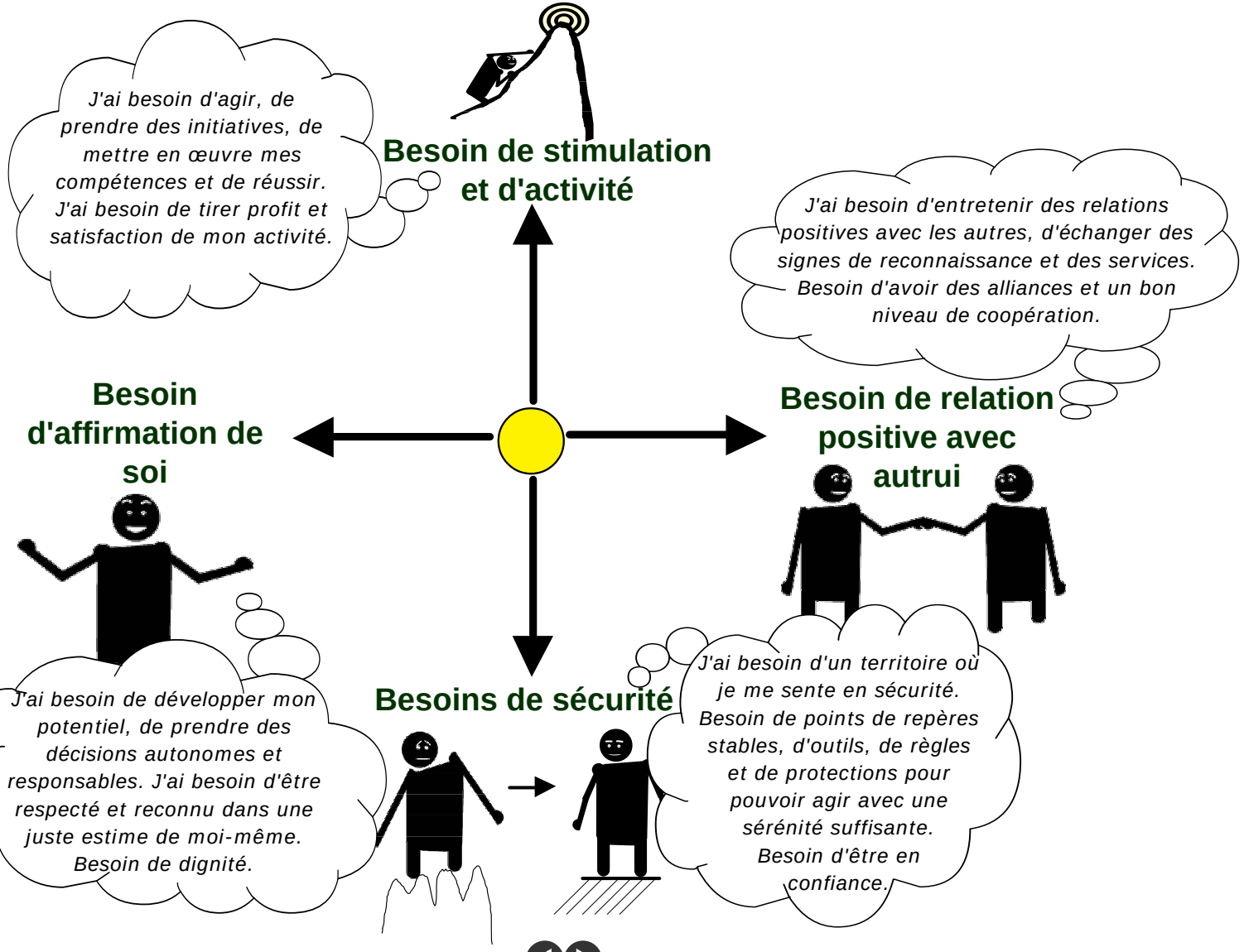
Quels sont nos besoins fondamentaux ?

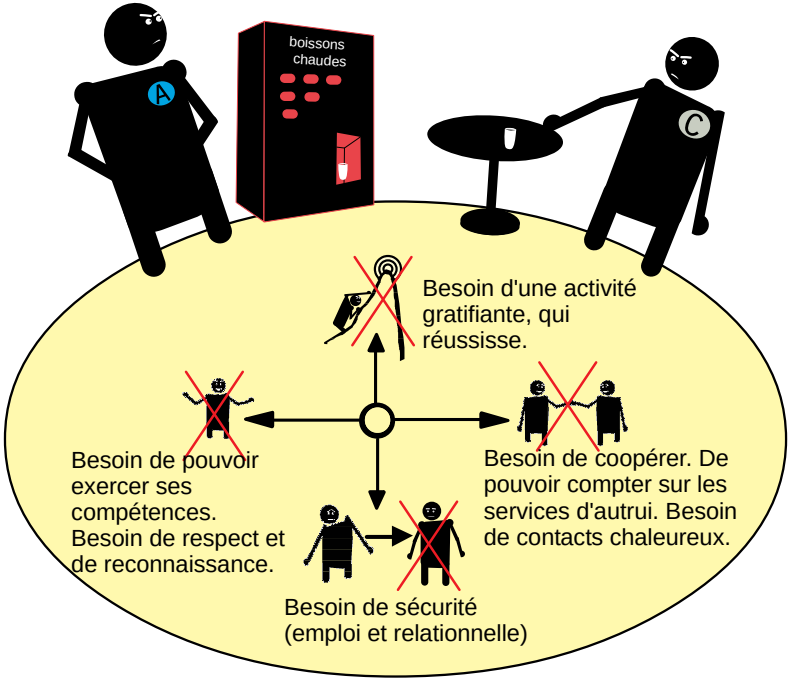
Nous vous proposons de les représenter selon 4 axes :

- en bas, notre besoin vital de sécurité,
- vers le haut, dans un sens diamétralement opposé, notre besoin de stimulations et d'activité gratifiante
- sur la gauche notre besoin d'affirmation de nous mêmes, besoin de reconnaissance et de dignité
- en face, notre besoin de relation positive avec autrui, besoin d'échanges, de coopération et d'amitié.

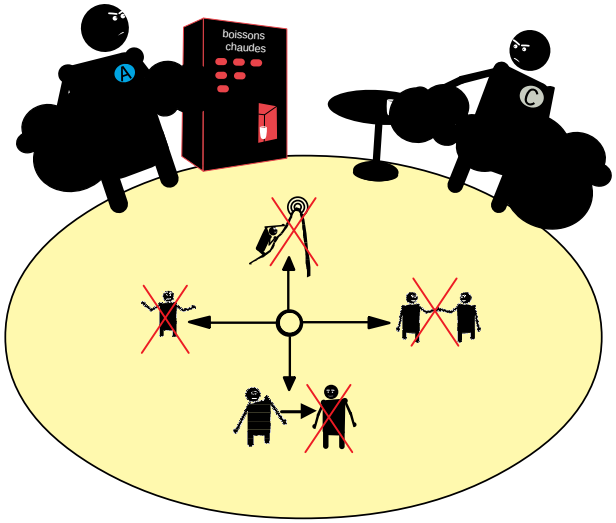
Nous nous sentons bien quand nos besoins sont nourris de façon suffisante et équilibrée selon ces 4 axes.

Dans chaque situation, notre dynamisme intérieur s'oriente spontanément vers l'une ou l'autre de ces directions en fonction du déficit ressenti sur le moment. Bien que nous ayons tous les mêmes besoins fondamentaux, dans une même situation des aspirations différentes peuvent orienter notre motivation.

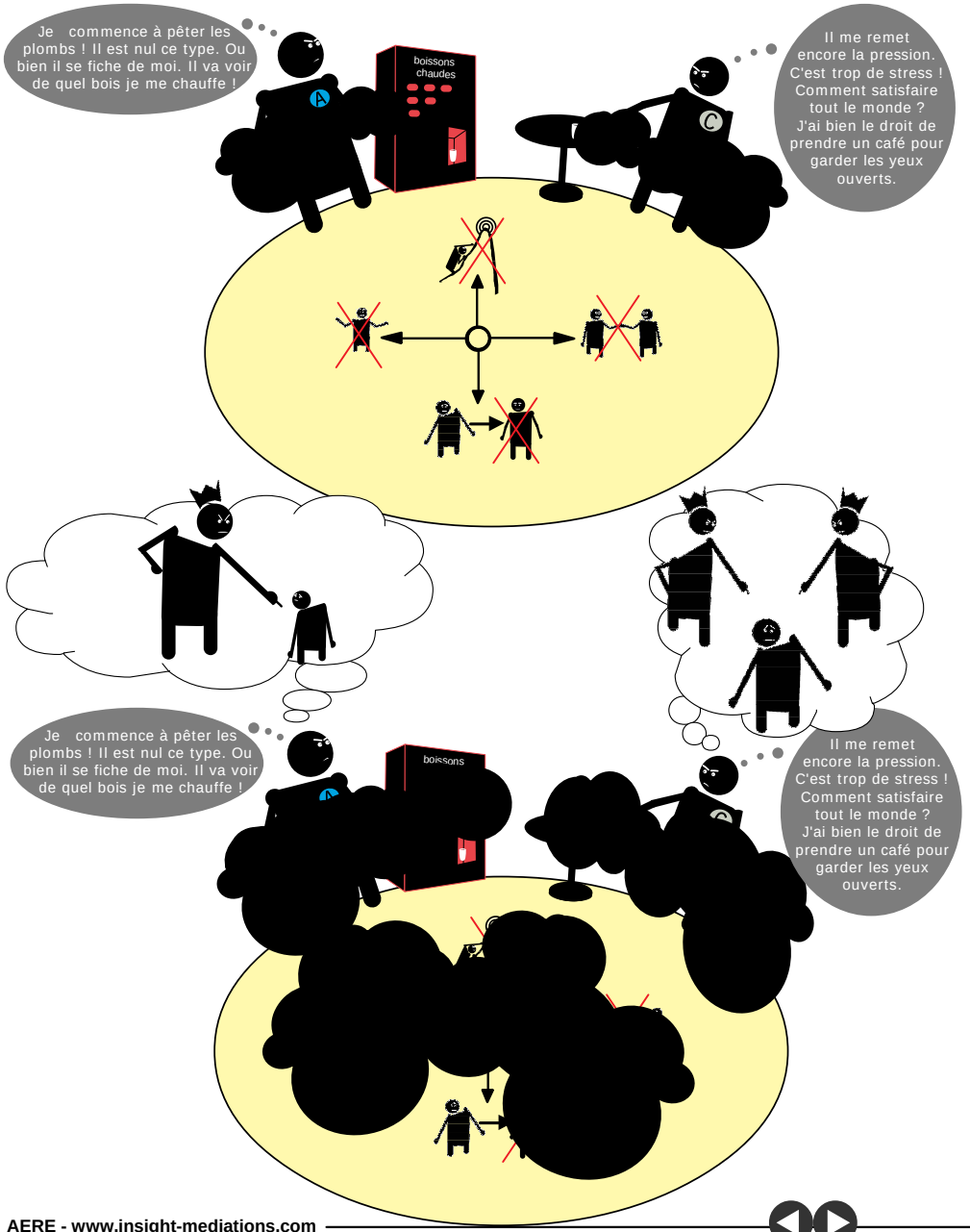

J'ai besoin d'agir, de prendre des initiatives, de mettre en œuvre mes compétences et de réussir. J'ai besoin de tirer profit et satisfaction de mon activité.
Besoin de stimulation et d'activité
J'ai besoin d'entretenir des relations positives avec les autres, d'échanger des signes de reconnaissance et des services. Besoin d'avoir des alliances et un bon niveau de coopération.
Besoin d'affirmation de soi
Besoin de relation positive avec autrui
J'ai besoin de développer mon potentiel, de prendre des décisions autonomes et responsables. J'ai besoin d'être respecté et reconnu dans une juste estime de moi-même. Besoin de dignité.
Besoins de sécurité
J'ai besoin d'un territoire où je me sente en sécurité. Besoin de points de repères stables, d'outils, de règles et de protections pour pouvoir agir avec une sérénité suffisante. Besoin d'être en confiance.


boissons chaudes
A
C
Besoin d'une activité gratifiante, qui réussisse.
Besoin de pouvoir exercer ses compétences. Besoin de respect et de reconnaissance.
Besoin de coopérer. De pouvoir compter sur les services d'autrui. Besoin de contacts chaleureux.
Besoin de sécurité (emploi et relationnelle)

Dans la situation difficile à laquelle ils sont confrontés, Alain et Claude vivent d'abord la frustration d'un certain nombre de leurs besoins fondamentaux.



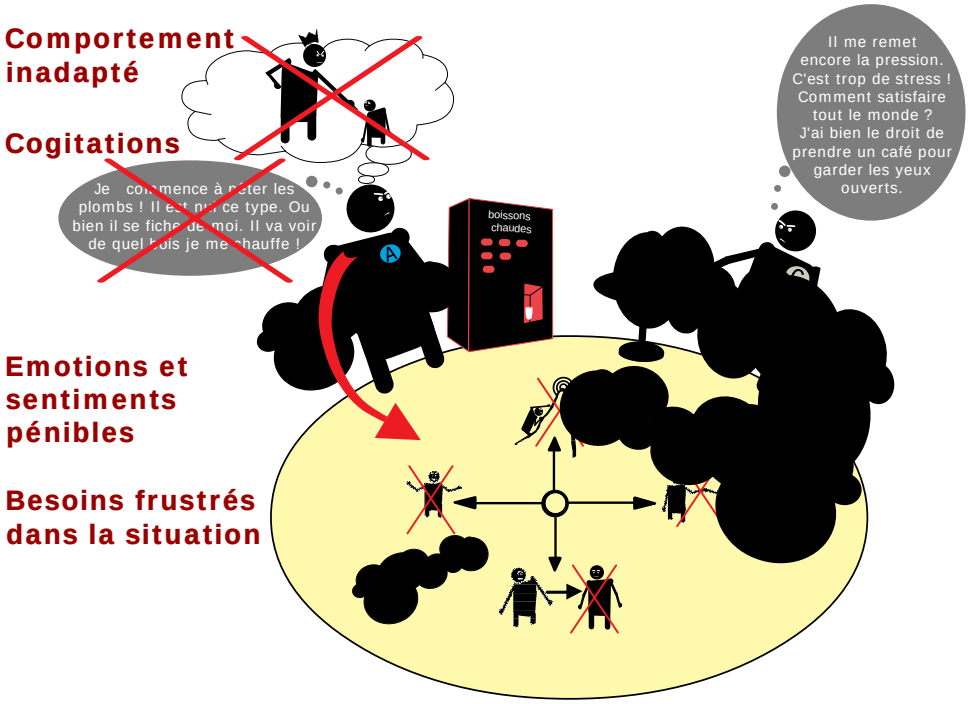
Ces frustrations engendrent des émotions (sur le coup) et des sentiments (dans la durée) pénibles, pour l'un comme pour l'autre.


Je commence à pêter les plombs ! Il est nul ce type. Ou bien il se fiche de moi. Il va voir de quel bois je me chauffe !
boissons chaudes
Il me remet encore la pression. C'est trop de stress ! Comment satisfaire tout le monde ? J'ai bien le droit de prendre un café pour garder les yeux ouverts.
Je commence à pêter les plombs ! Il est nul ce type. Ou bien il se fiche de moi. Il va voir de quel bois je me chauffe !
boissons
Il me remet encore la pression. C'est trop de stress ! Comment satisfaire tout le monde ? J'ai bien le droit de prendre un café pour garder les yeux ouverts.

Les **sentiments pénibles** engendrent des **cogitations** diverses pour tenter d'échapper à la situation de **frustration**...

Les **cogitations amplifient les sentiments négatifs** et **obscurcissent** même **la conscience des besoins initiaux**.
L'enchaînement entre les cogitations et les émotions amène chacun à une **représentation déformée** de lui-même et de l'autre.

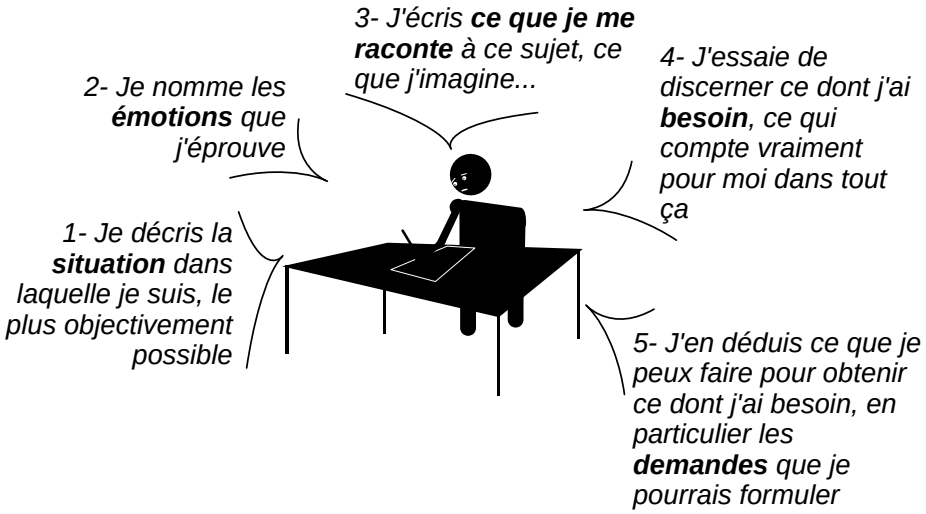
Ce qui sépare le plus Alain et Claude, ce sont leurs **cogitations et leurs représentations**.
Or **les comportements et dialogues s'amorcent le plus souvent, à partir de là.**


Comportement inadapté
Cogitations
Emotions et sentiments pénibles
Besoins frustrés dans la situation
Il me remet encore la pression. C'est trop de stress ! Comment satisfaire tout le monde ? J'ai bien le droit de prendre un café pour garder les yeux ouverts.
boissons chaudes

Nous voyons apparaître sur ce schéma les différents éléments qui interfèrent :
des besoins frustrés dans une situation critique ont généré des émotions pénibles à partir desquelles le cinéma intérieur amplifie et déforme les perceptions ainsi que les émotions. Tout cela conduit à un comportement inadapté qui risque de dégrader gravement la relation.
Pour que les protagonistes de cette histoire soient capables d'un dialogue constructif, il est nécessaire qu'au moins l'un des deux prenne du **recul** par rapport à ses cogitations, et le comportement qu'elles induisent.
Il pourra alors redevenir **conscient de ses émotions et sentiments** et des **besoins** frustrés qui les alimentent.
Un échange plus ajusté avec son partenaire lui deviendra possible.
Un tel entretien au cours duquel a lieu une expression ajustée des émotions et besoins non satisfaits pour aboutir à une restauration de la collaboration s'appelle une **régulation**.

Comment s'y prendre en pratique ?

Il faut se donner un temps de recul pour mettre les choses à plat.
Il faut procéder par écrit. En posant devant soi les différents éléments, on peut les gèrer. Les nommer, les écrire et leur faire face permet de calmer le manège cérébral.
Cela peut se faire en plusieurs fois, en particulier pour identifier les vrais besoins touchés dans cette situation.
Quand ils ont pu être nommés, les émotions s'apaisent : elles ont rempli leur mission de messagères des besoins.
A partir des besoins élucidés, des demandes claires pourront être exprimées.
Nous vous proposons d'utiliser un document pour vous guider dans ce travail préparatoire.


3- J'écris **ce que je me raconte** à ce sujet, ce que j'imagine...
2- Je nomme les **émotions** que j'éprouve
4- J'essaie de discerner ce dont j'ai **besoin**, ce qui compte vraiment pour moi dans tout ça
1- Je décris la **situation** dans laquelle je suis, le plus objectivement possible
5- J'en déduis ce que je peux faire pour obtenir ce dont j'ai besoin, en particulier les **demandes** que je pourrais formuler

Guide d'analyse
Date.....

1 Situation

Qu 'est-ce qui se passe ?

Tout tourne et s'emmêle...
Poser les choses...

..pour prendre une décision claire.

2 Emotions Sentiments

Qu'ai-je ressenti au début ?
Qu'est-ce que je ressens maintenant ?

3 Pensées Imaginations

Qu'est-ce que je me dis? Qu'est-ce que j'imagine ?
Qu'est-ce que je redoute ou échaffaude ?

4 Comportement initial

Qu 'est-ce que cela me fait faire ?

5 Besoins réels

Au fond, de quoi ai-je besoin dans cette situation ?

6 Valorisations

Au fond, qu'est-ce qui compte vraiment pour moi ?

7 Décisions

Au final, qu 'est-ce que je décide de faire ? Qu'est-ce que je peux demander ?

Guide d'analyse
Date.....

1 Situation

Qu 'est-ce qui se passe ?

Dans ce cadre 1, vous décrivez la situation comme vous la voyez en vous efforçant d'être objectif et factuel. Quels sont les éléments déclencheurs ?

Tout tourne et s'emmêle...
Poser les choses...

..pour prendre une décision claire.

2 Emotions Sentiments

Qu'ai-je ressenti au début ?
Qu'est-ce que je ressens maintenant ?

Dans ce cadre 2 , nommez vos ressentis, vos émotions et sentiments vécus à partir de la situation. Il y a ce que vous avez ressenti au tout début et puis les sentiments qui se sont développés ensuite, sous l'effet de vos réflexions.
Vous pouvez vous aider de la carte des ressentis (page 14) pour nommer ces émotions et sentiments.

3 Pensées Imaginations

Qu'est-ce que je me dis? Qu'est-ce que j'imagine ?
Qu'est-ce que je redoute ou échaffaude ?

Puis vous passez à ce cadre 3 pour écrire tout le cinéma intérieur qui s'est fait en réaction au caractère pénible du ressenti initial. C'est l'occasion de prendre conscience de l'effet amplificateur des cogitations sur les émotions et du comportement inadapté qui risque d'en résulter (cadre 4). En général, l'espace du cadre 3 est insuffisant, l'écriture se poursuit sur le dos de la feuille pour épuiser l'ensemble des pensées nées du malaise. Le contenu de cette section ne sera pas communiqué lors d'une régulation.

4 Comportement initial

Qu 'est-ce que cela me fait faire ?

Notez ici brièvement, ce que vous seriez tenté de faire si vous écoutiez seulement votre cinéma intérieur.

5 Besoins réels

Au fond, de quoi ai-je besoin dans cette situation ?

A présent, revenant à vos émotions initiales, tentez d'en dégager quels sont vos besoins qui se trouvent affectés dans cette situation. Les émotions et sentiments éprouvés manifestent une frustration de quelle nature ? Sécurité, reconnaisance, qualité de relation, qualité d'activité (cf schéma page 6) ?

6 Valorisations

Au fond, qu'est-ce qui compte vraiment pour moi ?

Maintenant, dans ce cadre, vous pouvez écrire ce qui compte le plus pour vous dans cette situation, ce qui a le plus d'importance en fonction de vos valeurs et de vos besoins.

7 Décisions

Au final, qu 'est-ce que je décide de faire ? Qu'est-ce que je peux demander ?

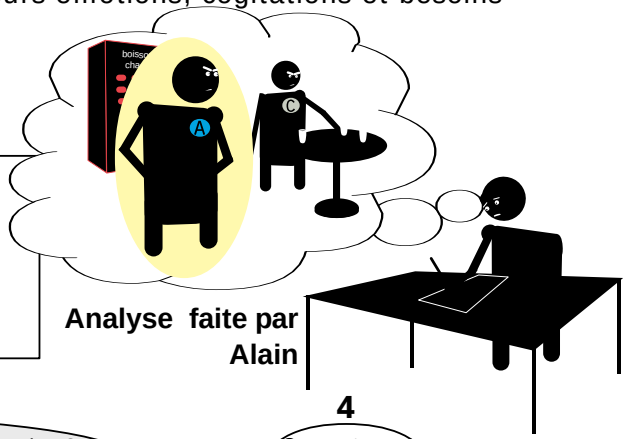
Vous pouvez enfin déduire de tout cela quelles actions sont envisageables, quelles demandes négociables vous pouvez formuler pour satisfaire vos vrais besoins et retrouver une situation satisfaisante.

Utilisons ce canevas pour nous mettre à la place de Alain et Claude et expliciter leurs émotions, cogitations et besoins dans cette situation. Commençons par Alain :

1 Situation

Qu 'est-ce qui se passe ?

Je dois mener à bien un projet difficile. J'ai confié des tâches à Claude.
Je l'ai relancé 3 fois de suite. Toujours rien.
Je le rencontre devant la machine à café.



Analyse faite par Alain

2 Emotions Sentiments

Qu'ai-je ressenti au début ?
Qu'est-ce que je ressens maintenant ?

Je suis inquiet. J'ai eu même quelques moments de panique.

Maintenant je suis impatienté et en colère.

3 Pensées Imaginations

Qu'est-ce que je me dis? Qu'est-ce que j'imagine ?
Qu'est-ce que je redoute ou échaffaude ?

Je commence à pêter les plombs. Si ça continue tout mon projet va capoter. Je vais passer pour quoi ? J'ai la pression de ma hiérarchie : j'ai pas droit à l'erreur.
Il est nul ce type. En plus il traîne à la machine à café. Il se fiche de moi. Il va voir de quel bois je me chauffe !

4 Comportement initial

Qu 'est-ce que cela me fait faire ?

J'informe par mail toute la hiérarchie de ce qui se passe.

5 Besoins réels

Au fond, de quoi ai-je besoin dans cette situation ?

J'ai besoin de réussir les tâches qui me sont confiées et de garder l'estime de ma hiérarchie. J'ai besoin de sécurité dans mon activité. J'ai besoin aussi de considération quand j'exprime des demandes.

6 Valorisations

Au fond, qu'est-ce qui compte vraiment pour moi ?

Mes valeurs qui sont en jeu dans cette situation :
- ma conscience professionnelle
- entretenir des bonnes relations de collaboration

7 Décisions

Au final, qu 'est-ce que je décide de faire ? Qu'est-ce que je peux demander ?

Je vais lui exprimer mes craintes par rapport à mon projet et son importance pour moi. Je vais lui demander ce qui coince de son côté. Je vais négocier un délai.

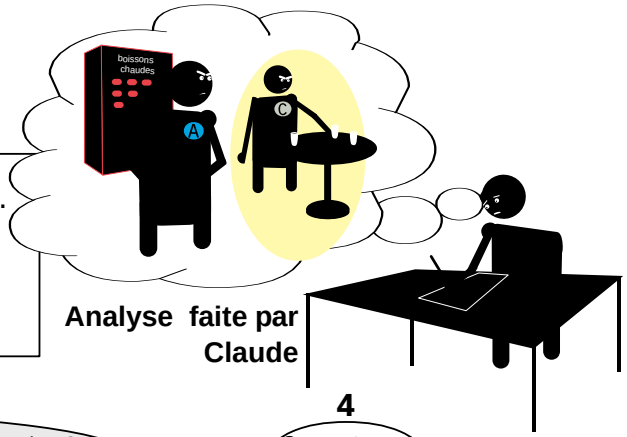
Examinons maintenant le point de vue de Claude :

1

Situation

Qu 'est-ce qui se passe ?

J'ai reçu beaucoup de demande simultanées. J'ai beaucoup de retard. Je manque d'informations pour déterminer les priorités. Alain m'a confié un travail pour lequel il m'a relancé 3 fois. Il me rencontre devant la machine à café.



Analyse faite par Claude

2 Emotions Sentiments

Qu'ai-je ressenti au début ? Qu'est-ce que je ressens maintenant ?

Je suis sous stress et fatigué. Par moment je panique.

Maintenant j'ai peur de ce qui peut se passer. Quand je vois Alain, je suis géné.

3 Pensées Imaginations

Qu'est-ce que je me dis? Qu'est-ce que j'imagine ? Qu'est-ce que je redoute ou échaffaude ?

Je n'y vois pas clair. Mon travail me pèse. J'en ai assez de les avoir tous sur le dos.
A quoi bon lui dire que je suis débordé. Il va croire que je suis nul et que je ne sais pas m'organiser. Et puis j'ai bien le droit de prendre un café pour garder les yeux ouverts !

4 Comportement initial

Qu 'est-ce que cela me fait faire ?

Je fais le gros dos et je ne dis rien.

5 Besoins réels

Au fond, de quoi ai-je besoin dans cette situation ?

J'ai besoin de réussir les tâches qui me sont confiées et de garder l'estime de ma hiérarchie. J'ai besoin de sécurité dans mon activité. J'ai besoin aussi de considération de la part de mes collègues.
J'ai besoin de plus d'infos. pour prioriser.

6 Valorisations

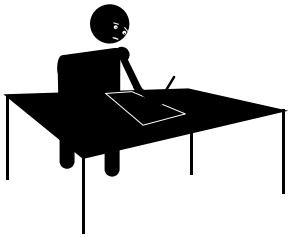
Au fond, qu'est-ce qui compte vraiment pour moi ?

Mes valeurs qui sont en jeu dans cette situation :
- ma conscience professionnelle
- entretenir des bonnes relations de collaboration

7 Décisions

Au final, qu 'est-ce que je décide de faire ? Qu'est-ce que je peux demander ?

Je vais lui dire que je suis débordé et que c'est important pour moi de tout mener à bien. Je vais lui demander d'aller ensemble trouver nos hiérarchiques pour établir les priorités.



Faire ce travail préparatoire à un entretien de régulation demande un certain entraînement.

Repérage des émotions et sentiments :

Un ressenti n'est pas une idée, ni un jugement, ni un concept, ni un raisonnement, ni une valeur.

La base d'un ressenti est une **sensation**, un affect, une manifestation de notre sensibilité en réponse à une stimulation. Si celle-ci est porteuse de sens par rapport à la satisfaction ou l'insatisfaction d'un de nos besoins fondamentaux, nous éprouvons une émotion.

L'émotion est donc un signal avertisseur qu'un de nos besoins est en jeu.

Une émotion se produit d'abord dans les couches profondes du cerveau. Elle affecte notre corps avant même de venir à notre conscience. La résonnance dans la durée d'une émotion est un sentiment.

Les émotions de base sont peu nombreuses alors que la palette des sentiments humains est extrèmement riche et variée. Souvent, nous n'avons pas bien appris à nommer nos émotions et sentiments, notre vocabulaire peut être limité à leur sujet ou leur interprétation mal aisée.

Le tableau ci-dessous présente les émotions de base et quelques sentiment dérivés.

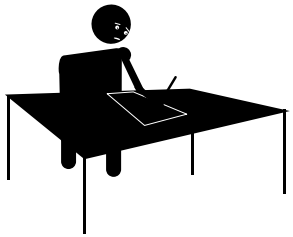
Il peut aider au décryptage dans la démarche d'auto-analyse.

Situation	Absence de stimulis ou de changement	Changement brusque	Perception d'un danger réel ou imaginé	Perte	Mise en cause	Agression Dommage subit	Satisfaction d'un besoin essentiel Rencontre
Emotions	Absence d'émotion	Surprise	Peur	Tristesse	Honte	Colère	Joie
Sentiments dérivés	Ennui	Stress	Stress	Abattement	Culpabilité	Irritation	Intérêt
	Morosité	Embarras	Appréhension	Chagrin	Inhibition	Impatience	Motivation
	Léthargie	Inadaptation	Méfiance	Peine	Vexation	Ressentiment	Amusement
			Inquiétude	Amertume		Aversion	Curiosité
			Crispation	Fatigue		Rancune	Emerveillement
			Crainte	Déprime		Révolte	Enthousiasme
			Panique				

Note : Il se peut que notre éducation nous ait interdit l'accès à certaines émotions (ex : un "grand garçon" ne pleure pas mais il peut se mettre en colère). De ce fait, l'émotion ressentie peut être en décalage avec la situation et le vrai besoin. C'est une émotion écran, l'émotion véritable est cachée derrière.

Repérage des besoins associés

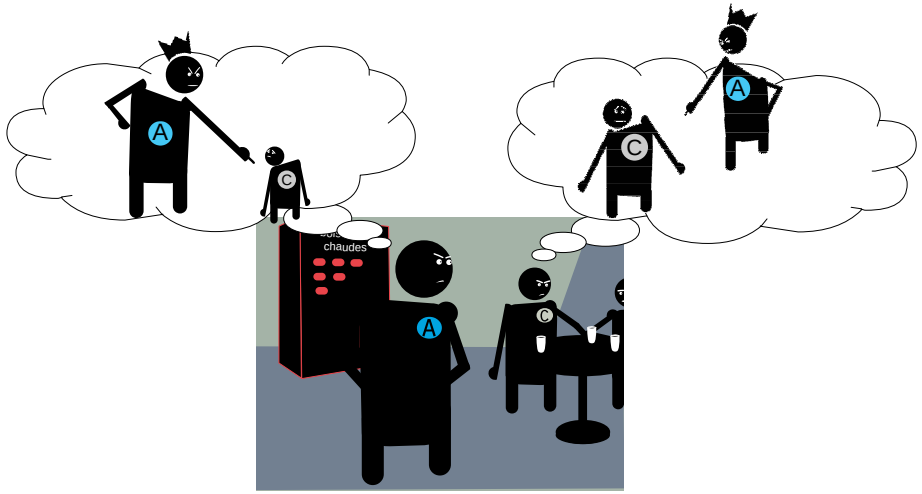
C'est l'identification consciente de l'émotion qui nous met sur la piste des vrais besoins affectés dans la situation. Le schéma présenté page 6 peut être une aide en ce sens. Le besoin de sécurité étant primordial, c'est souvent utile de s'interroger d'abord à son sujet s'il y a un ressenti de peur ou d'inquiétude. Qu'est-ce qui pourrait faire que je me sente insécurisé dans cette situation ? De quoi aurai-je besoin pour être rassuré ?



Tant que les émotions et besoins n'ont pas été reconnus, le signal d'alarme émotionnel retentit avec un risque d'amplification débouchant sur des comportements inadaptés. Le fait d'éprouver déja un apaisement après avoir rempli la feuille d'analyse est le signe que ce travail de reconnaissance a été bien conduit.
D'où l'importance de dégager le temps nécessaire pour cette clarification. L'inconfort et les risques élevés de la situation peuvent faire surgir une motivation suffisante. L'aide d'une personne neutre, expérimentée dans ces démarches peut être utile dans un premier temps.
Si les deux protagonistes font en parallèle ce même travail d'analyse préalable à leur entretien, on réunit les meilleures chances de succès.
Ensuite, l'entretien de régulation peut-il avoir lieu ?

Il reste encore une préparation mentale à accomplir :
un travail de correction des représentations de soi-même et de l'autre dans la situation.

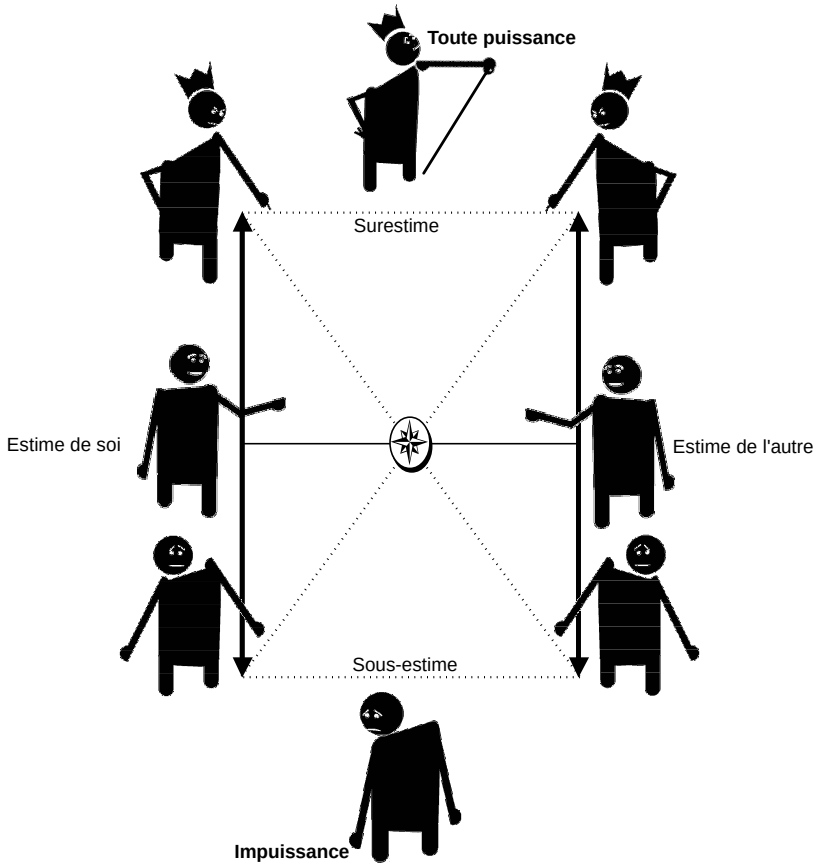
Selon la situation, nous pouvons nous laisser entraîner par une illusion de toute puissance et nous placer dans une position de surestime de nous mêmes et de sous-estime d'autrui...



...ou bien, nous pouvons nous laisser entraîner par une tendance à l'impuissance et nous placer dans une position de sous-estime de nous mêmes et surestime d'autrui.

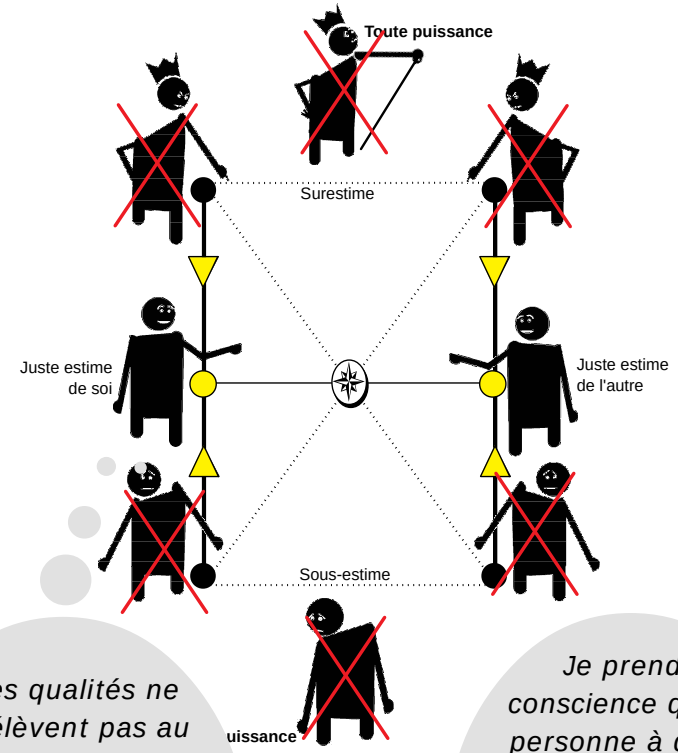
Avant la régulation, nous devons corriger ces représentations faussées. L'outil de la boussole relationnelle peut nous y aider.

Dans cette situation, comment je me perçois ?
Comment je vois l'autre ?



Sur l'axe de gauche de ce diagramme, j'identifie quel personnage représente le mieux mon attitude spontanée dans cette situation. Sur l'axe de droite, j'identifie quelles est ma perception de l'attitude de l'autre.

Je modifie mes représentations pour retrouver une juste estime de moi-même et de l'autre dans cette situation.



Mes qualités ne m'élèvent pas au dessus des autres. Mes faiblesses et maladresses ne m'empêchent pas de retrouver ma dignité et d'être respectable.

Je prends conscience que la personne à qui je m'adresse n'est ni au dessus, ni au dessous de moi. Avec ses qualités et ses faiblesses, elle a la même dignité que tout être humain

Nous pouvons alors proposer à notre partenaire un temps d'échange pour clarifier la situation et rétablir la relation.

1 Je demande l'accord de mon interlocuteur pour un temps d'échange

2 Je décris la situation en m'en tenant aux faits

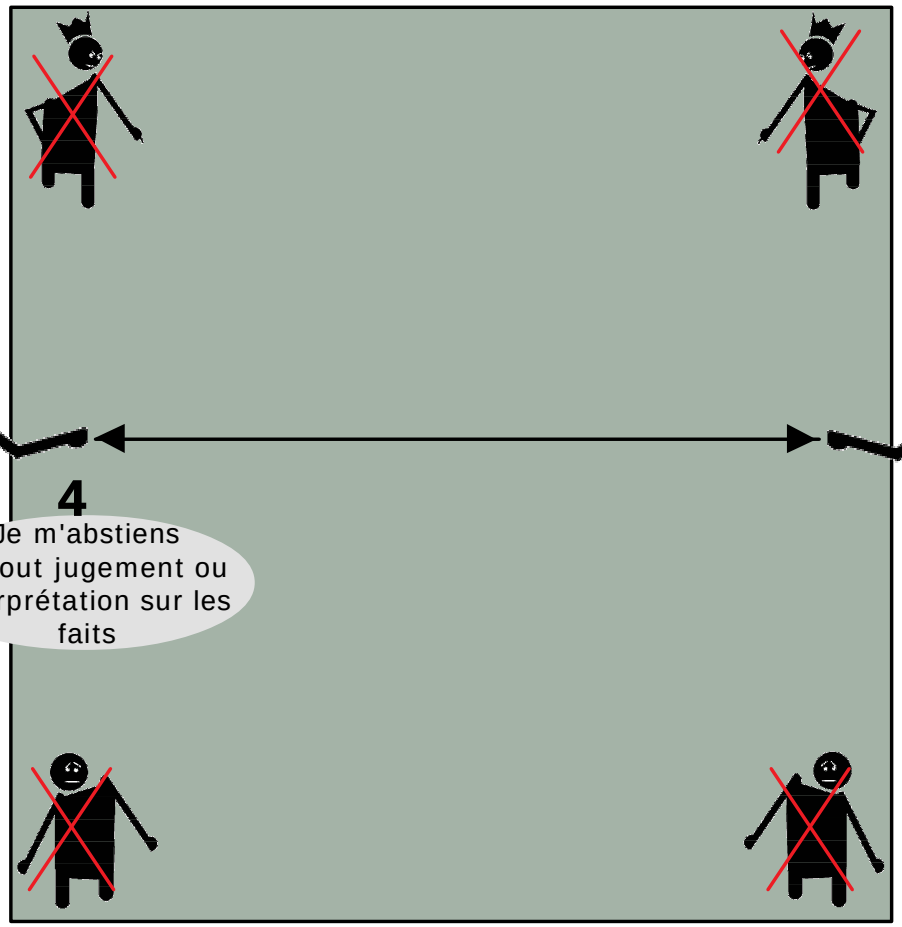
3 Je fais part de ce que j'ai ressenti

4 Je m'abstiens de tout jugement ou interprétation sur les faits

5 J'explique mes besoins dans cette situation

6 Je fais des demandes négociables en lien avec ces besoins

7 Je demande à mon interlocuteur de m'informer de son propre ressenti et de ses propres besoins



8 J'écoute jusqu'au bout mon partenaire

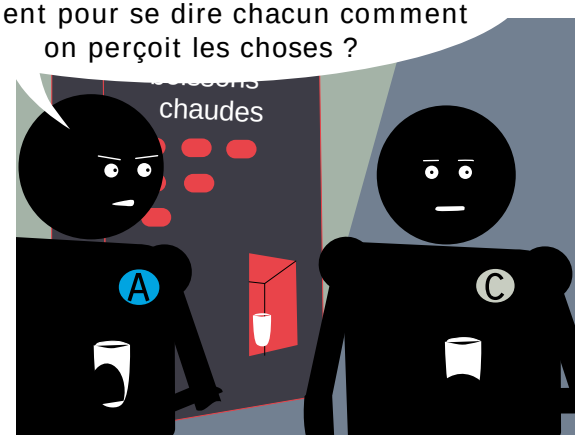
9 Je reformule ce qu'il vient de me dire pour vérifier si j'ai bien compris

10 J'échange avec lui selon le même processus

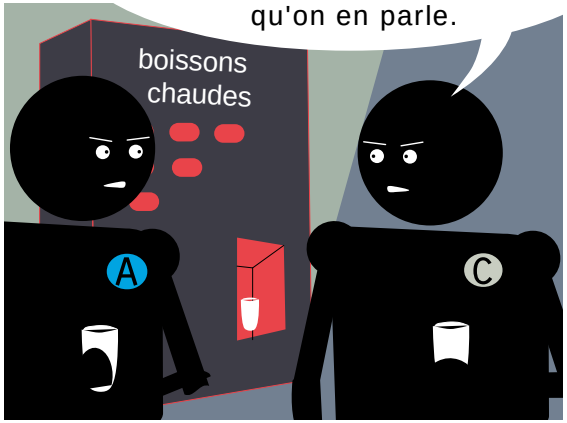
Objectif : Rétablir la coopération entre les partenaires sur la base d'une meilleure satisfaction des besoins de chacun.

Si Alain et Claude mettent cette démarche en pratique, voilà ce que cela peut donner :

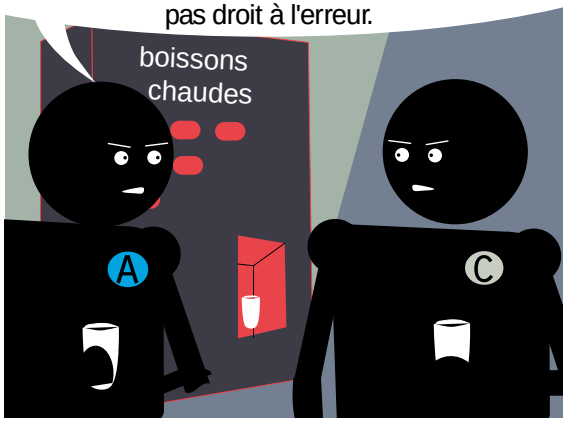
J'ai besoin de clarifier la situation au sujet des tâches que je t'ai confiées. Serais-tu d'accord qu'on prenne un moment pour se dire chacun comment on perçoit les choses ?



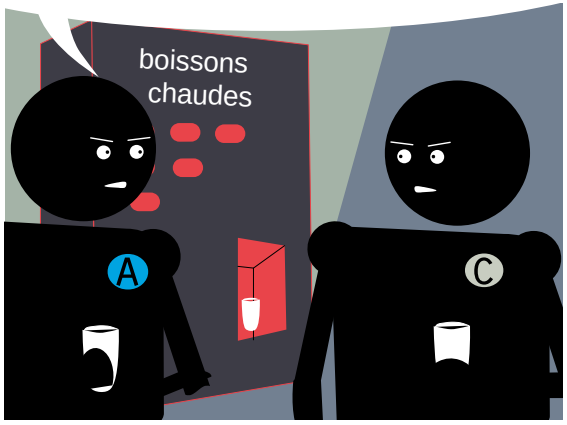
Entendu. Moi aussi ça m'intéresse qu'on en parle.



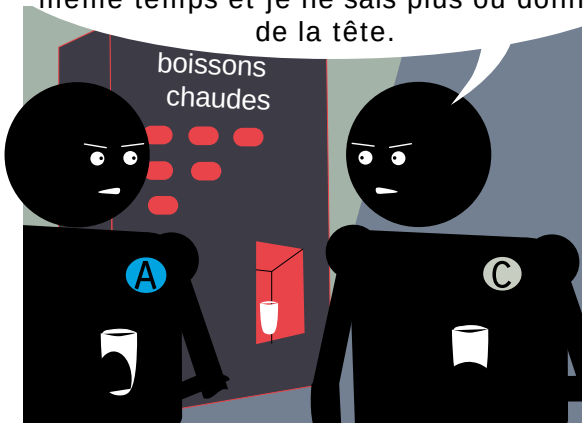
Je t'ai transmis un dossier à traiter en précisant que c'était assez urgent. Puis je t'ai relancé 3 fois à ce sujet. Hier, quand je t'ai vu à la machine à café j'ai perdu patience. En fait, je suis très insécurisé : le projet que je conduis est difficile et je n'ai pas droit à l'erreur.



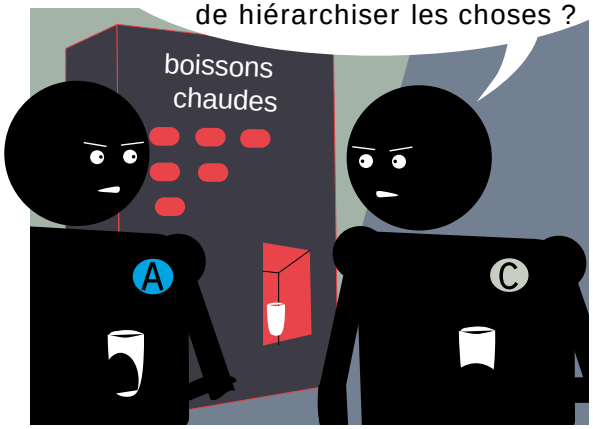
Pour réussir, j'ai besoin d'un bon niveau de collaboration avec toi. Peux-tu me dire les difficultés que tu rencontres de ton côté et dans quel délai tu peux me faire ce travail ?



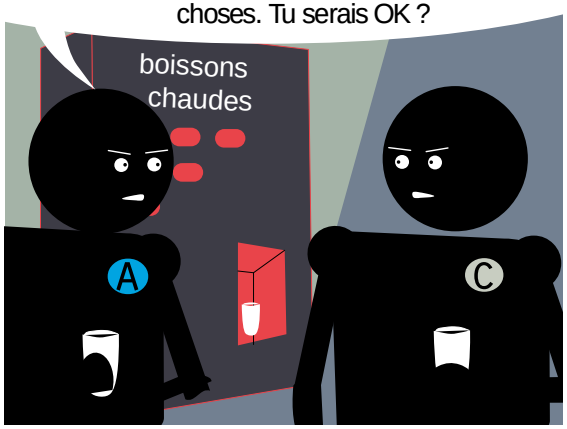
Si je comprends bien, chez toi aussi c'est la panique avec un projet prioritaire qui n'avance pas comme tu veux. Eh bien de mon côté, j'ai plusieurs urgences à gérer en même temps et je ne sais plus où donner de la tête.



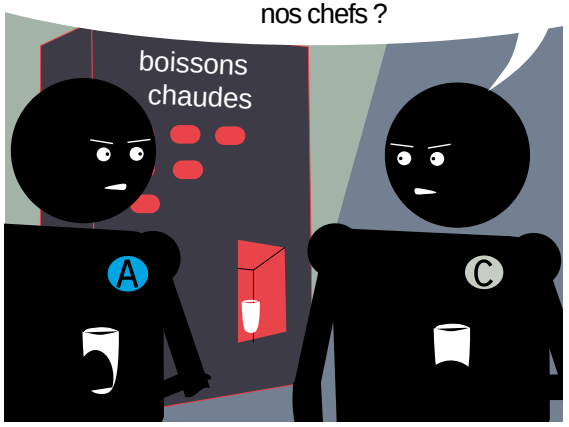
Je suis très mal à l'aise quand tu me relances 3 fois sans que je puisse te satisfaire. Je comprends que tu aies besoin d'une collaboration fiable. Pour cela, de mon côté, il faut que je voie clair dans mes priorités. Serais-tu d'accord pour qu'ensemble on demande à nos managers de hiérarchiser les choses ?



Entendu. Je vois que l'un et l'autre, on a besoin de bien faire notre boulot. Ca devrait nous y aider. Pour une autre fois, j'aimerai bien que tu me dises tout de suite ton niveau de charge afin qu'on attende pas tout ce temps pour clarifier les choses. Tu serais OK ?



Sans problème. Une expérience comme celle là, ça me suffit. Bon, on prend rendez-vous avec nos chefs ?

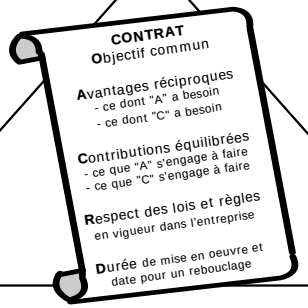


Dans cette dernière BD, à titre d'exercice, nous vous proposons de surligner avec des Stabilo de couleurs différentes, les expression de sentiments, de besoin, les demandes et les reformulation des propos de l'autre.

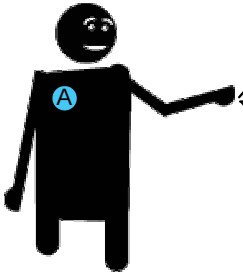
Au terme d'une régulation, l'équivalent d'un contrat est conclu entre les partenaires. Le shéma ci-dessous résume tous les ingrédients d'une relation équilibrée.

Satisfaction d'une activité gratifiante

Projet commun


CONTRAT
Objectif commun
Avantages réciproques
- ce dont "A" a besoin
- ce dont "C" a besoin
Contributions équilibrées
- ce que "A" s'engage à faire
- ce que "C" s'engage à faire
Respect des lois et règles
en vigueur dans l'entreprise
Durée de mise en oeuvre et
date pour un rebouclage

Satisfaction du besoin d'affirmation de soi

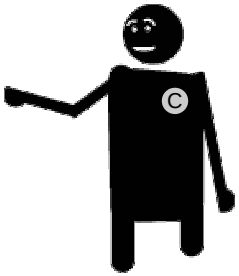


Conscient de mes émotions et de mes besoins, je fais des demandes claires et négociables

Echange équilibré de services rendus

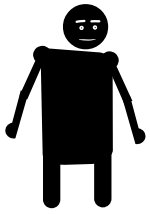
Estime réciproque

Prise de risque partagée



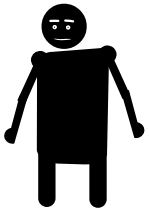
Satisfaction du besoin de relation positive avec autrui

Je respecte l'autre et je prends en compte ses besoins. Je sais lui en envoyer des signes de reconnaissance pour ses services rendus



Satisfaction du besoin de sécurité

Clarification des engagements par le contrat. Mise en place de protections et de ressources. Vulnérabilité positive.



Nous venons de voir la mise en oeuvre réussie d'une régulation. Il se peut que vous ayez en tête des situations poour lesquelles vous vous dites : "Pas si simple !"

Le succès des petits pas

Comme dans tout apprentissage, la maîtrise des démarches proposées ne s'obtient pas d'un seul coup.
Le progrès s'effectue par l'essai de mise en oeuvre du processus de régulation dans des situations où l'enjeu est faible et le risque minime. Il s'agit en effet d'oser sortir du comportement habituel : ne pas réagir immédiatement, prendre un peu de temps pour voir clair, oser parler de soi, de son émotion, de ses besoins... Il vaut mieux s'entraîner à le faire peu à peu, pour des petites difficultés relationnelles que de se lancer tout de suite dans le règlement d'un conflit vieux de plusieurs années !
Le succès rencontré dans ces premiers essais ainsi que les leçons tirées des premières maladresses donnent plus de compétence et d'assurance pour s'attaquer à des situations plus ardues.

L'accompagnement.

Les démarches proposées doivent permettre, à terme, une responsabilisation de chacun et une autonomie dans la gestion des malentendus et des conflits, surtout s'ils sont traités rapidement.
Cependant, pendant toute la période d'apprentissage et de diffusion lente de ces démarches, un accompagnement est nécessaire. Il peut être assuré par des personnes ressources de l'entreprise qui interviennent en interne après avoir suivi une formation spécifique. Ce peut être aussi par des intervenants extérieurs.
L'accompagnement peut prendre plusieurs formes :
- un aide didactique auprès des différents protagonistes d'un conflit pour leur permettre de faire chacun une analyse de situation relationnelle en vue d'une régulation qui aura lieu ensuite sans témoins
- une médiation après avoir auparavant accompagné individuellement les personnes dans la démarche d'analyse.

Eviter l'isolement.

Les démarches régulatrices sont mises en oeuvre d'autant plus facilement que les partenaires impliqués dans la difficulté relationnelle sont plus nombreux à les connaître et à les pratiquer.
Se retrouver seul pour préparer une régulation puis seul pour s'y essayer et encore seul pour tirer profit de ce qui s'est passé rend l'apprentissage très difficile. Les chances de succès et de pérennité des démarches sont minces.

C'est pourquoi la formation simultanée de plusieurs personnes, en particulier des managers, et la création de petits groupes d'échange et d'entraide est très nécessaire pour la diffusion des bonnes pratiques de régulation.

La prise de risque autorisée

Après une période de diffusion des démarches auprès de quelques dizaines de personnes, un seuil critique peut être atteint dans leur mise en oeuvre collective.

Un climat confiance s'instaure, basé sur le succès des premières régulations. Cela peut déboucher sur un cercle vertueux : une libération des initiatives, une sortie plus nette des non-dits et l'accès à un niveau plus élevé de collaboration entre les personnes. Chacun ose plus, sachant que l'erreur est permise et qu'elle sera traitée correctement par des régulations rapides où toutes les leçons seront tirées de l'expérience, sans préjudice pour les personnes. L'intelligence collective se libère, le plaisir de travailler ensemble apparaît. Les méconnaissances, la méfiance et l'incompréhension font place à une véritable entraide aussi bien au niveau des métiers qu'au niveau des relations. Il faut veiller à ce point que le cercle des personnes concernées continue de s'élargir pour éviter un clivage entre ceux qui bénéficient de cette nouvelle culture et ceux qui la méconnaissent et s'en méfient.

L'obstacle des histoires personnelles et des anciens processus.

Selon nos histoires personnelles et notre culture, nous pouvons présenter des différences de sensibilité par rapport aux situations de frustration. Des expériences douloureuses ou traumatisantes du passé (telles qu'humiliation, exclusion, injustice...) peuvent avoir laissé des traces dans la mémoire affective. Ces traces se traduisent par une forte sensibilité à des situations où certains éléments rappellent ces vécus antérieurs. Quand c'est le cas, d'anciens comportements, par exemple d'agression ou de fuite, peuvent resurgir pour tenter de faire face comme autrefois à la situation. Aujourd'hui ils sont inadaptés. La mise en oeuvre de nouveaux comportements de régulation est très souvent parasitée par la rémanence de ces anciens processus.

Plus généralement, dans des situations d'agression ou de stress élevé, chacun d'entre nous a tendance, dans un premier temps, à réagir avec des comportements plus stéréotypés qu'en situation de calme où le recul et la réflexion nous sont possibles. Il est important de connaître et d'identifier ce phénomène de régression afin de pouvoir prendre du recul par rapport à des réactions spontanées qui peuvent souvent décourager l'apprentissage des nouvelles démarches.

L'obstacle de l'impatience.

Un des dangers est d'idéaliser les nouvelles démarches et d'en espèrer trop, trop vite. Leur apprentissage est un processus lent de transformation et d'assimilation. Il ne s'agit pas de techniques ou de recettes que l'on puisse appliquer de façon extérieure pour obtenir un résultat immédiat.

Il n'est pas rare de se trouver confronté à sa propre maladresse ou à celle d'autrui, ou bien de rencontrer ironie et incompréhension dans les premiers essais de mise en oeuvre.

Ici comme en beaucoup d'autres démarche de progrès, il n'y a pas de miracle. Patience avec soi même et les autres, persévérance et réalisme dans l'apprentissage sont nécessaires pour réellement progresser.

L'obstacle des échecs

Il arrive qu'une tentative de régulation correctement amorcée échoue pour différentes raisons :

- un partenaire très agressif déstabilise la personne qui s'essaie à la régulation. Elle l'entraîne dans un échange agressif ou la contraint à se replier sans issue satisfaisante
- la situation est trop chargée d'émotions, trop complexe (beaucoup de paramètres et d'acteurs interfèrent) ou le contentieux du passé est trop lourd.

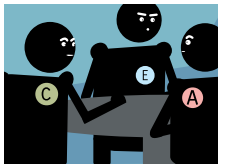
Le danger est d'en conclure : "J'ai essayé, ça ne marche pas" et de revenir aux anciens processus.

L'analyse de situation relationnelle après l'essai infructueux peut aider à clarifier ce qui s'est passé pour en tirer des leçons. Un accompagnement peut être nécessaire.

Il se peut aussi que les personnes soient trop peu préparées à la régulation : une médiation peut être nécessaire. Cette démarche est décrite brièvement en annexe.

Il est possible enfin que cette situation ne relève pas d'une régulation ni d'une médiation mais d'un arbitrage ou d'un recadrage. Le tableau ci-dessous résume ces différents cas.

Types d'intervention	Régulation	Médiation	Arbitrage	Recadrage
Types de situations	Difficulté relationnelle, conflit, malentendu, non respect d'un contrat ou d'un accord conclu à 2 ou en équipe. Personnes formées à la régulation.	Conflit entre 2 personnes qui acceptent une aide pour sortir de l'affrontement et rechercher une solution.	Conflit entre 2 personnes qui refusent de sortir de l'affrontement.	Non respect du règlement intérieur ou de règles connues (sécurité, fabrication). Non respect des personnes (ex : racisme). Non respect du matériel.
Mise en œuvre	Les personnes se font part mutuellement de leurs ressentis et de leur besoins. Elles s'écoutent assez pour parvenirà reformuler ce que leur interlocuteur exprime et parvenir à un accord.	Une personne neutre facilite le dialogue entre les personnes en conflit pour restaurer la relation et la coopération.	Le manager impose une solution aux personnes en conflit en se référant à des critères établis.	Le manager sanctionne le non respect des règles connues par les personnes en cause. Il se réfère à une procédure définie dans l'entreprise.



La pratique de la médiation

Objectif :
En situation conflictuelle, établir pour l'avenir un pacte de non agression et un niveau de coopération suffisant pour le succès de l'activité professionnelle que les personnes ont en commun

Moyen
Un dialogue conduit par un médiateur qui permette à chacun d'exprimer ses émotions et ses besoins puis reçoive l'assurance qu'il a été bien entendu.

Contrat entre le médiateur et les protagonistes
- dans le temps de la médiation, les personnes en conflit s'engagent à quitter le terrain de l'affrontement pour s'investir dans le dialogue et l'écoute
- elles donnent autorité au médiateur pour conduire les échanges et gérer les prises de parole
- elles acceptent que le médiateur ne prenne pas parti.
- chacun s'engage à une stricte confidentialité sur la teneur des échanges

Activité du médiateur
- accompagner chaque personne dans l'expression de ses ressentis et besoins puis reconnaître ce qui est exprimé pour que l'autre partie puisse en faire autant
- interrompre toute dérive d'expression vers des jugements, interprétation ou manque de respect
- dégager les besoins des deux personnes qui peuvent faire l'objet d'une coopération ou d'un contrat pour éviter une récidive.

Pour aller plus loin, plusieurs pistes :

- un parcours pédagogique accessible sur internet : **www.insight-mediations.com**
Cliquez sur "accès au Sommaire" puis sur "Efficacité relationnelle" pour accèder à un parcours de démonstration.
Envoyez un mail à contact@insight-mediations.com pour obtenir un accès complet.

- les démarches présentées dans cette brochure sont inspirées des travaux de Claude Steiner (manuel de coopération), Thomas.Gordon et Marshall Rosenberg ainsi que de l'Analyse Transactionnelle.
Des livres permettent d'approfondir le sujet :
- "Cadres et dirigeants efficaces" - Thomas Gordon - Belfond
- "Les mots sont des fenêtres ou bien des murs" - Marshall Rosenberg - La découverte
- "Cessez d'être gentils, soyez vrais !" - Thomas d'Ansembourg - Editions de l'homme